

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE SOCIOLOGÍA

**La Reconversión en la Industria
Siderúrgica: Pluralidad de perspectivas
y pugnas simbólicas en el campo laboral.
Estudio comparativo de empresas.**



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Alumna: Ada Cora Freytes Frey

Profesor Consejero: Dr. Raúl Bisio

1997

Agradecimientos:

A mi Director de Tesis, el Dr. Raúl Bisio, no sólo por su guía teórica y metodológica, sino también, y especialmente, por su apoyo y disponibilidad permanentes.

Al Dr. Floreal Forni, quien, si bien no me asistió específicamente en esta investigación, es una fuente constante de conocimiento y ejemplo.

A los directivos de las empresas estudiadas, representantes gremiales y trabajadores que me brindaron su tiempo y sus perspectivas, y sin cuya colaboración esta investigación no podría haberse hecho. Entre ellos, quiero agradecer especialmente a Carlos De Sanctis, de la seccional Campana, que dedicó muchas horas a responder mis preguntas y a contactarme con otros trabajadores, y a Raúl Hollmann y Oscar Bossoletti, de la seccional San Nicolás, quienes fueron mis cicerones en esa ciudad y en la planta General Savio. Mi reconocimiento particular, también, por su disposición, al Lic. Ricardo Prieto y al sr. Jorge Sirolli, de SIDERCA y al Lic. Iacopetti y al Ing. Juan Carlos Bongart, de SIDERAR.

A mi familia, mis amigos y mis compañeros de trabajo, por su afecto, su paciencia y su comprensión durante esta larga tarea.

A mis compañeros de carrera, por tantas horas, charlas, discusiones y experiencias compartidas, que guardo como uno de los aportes más valiosos de estos años de facultad.

UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN: MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO

Capítulo 1: Marco teórico	6
1. Presentación del problema de investigación	6
2. Marco teórico	7
2.1. La lucha simbólica por la definición de la "realidad"	7
2.2. Los cambios en la organización del trabajo industrial	11
2.2.1. El contexto de la industria argentina	11
2.2.2. Nuevos modelos de organización industrial	13
2.2.3. Flexibilidad funcional y flexibilidad externa	19
2.2.4. Los efectos de los nuevos modos de organización sobre el trabajo obrero	20
2.2.5. El debate en torno a la evolución de las calificaciones	22
2.2.6. La "lógica de las competencias"	25
2.2.7. La crisis de los sistemas de clasificación	28
2.3. Desafíos para el sindicalismo	31
3. Interrogantes	35
Capítulo 2: Estrategia metodológica	38
1. La formulación inicial del problema: el rol de la teoría	38
2. El diseño de estudio de casos: selección de las empresas a investigar	39
3. Las técnicas de recolección de información	41
4. Criterios muestrales	43
4.1. Los directivos de las empresas	43
4.2. Los representantes sindicales	44
4.3. Los trabajadores	45
5. Controles de confiabilidad y la validez en la recolección de los datos	47
6. Estrategia de análisis	51

PRIMERA PARTE: LAS EMPRESAS

Capítulo 3: Evolución de la industria siderúrgica argentina.	
Presentación de los casos estudiados.	55
1. Conformación del sector siderúrgico	55
2. Breve reseña de la evolución del sector siderúrgico argentino	56
3. Presentación de los casos estudiados	61
3.1. SIDERCA	61
3.2. SIDERAR	66

1

Capítulo 4: El proceso de reconversión en SIDERCA	73
1. El cambio tecnológico	73
2. Los nuevos modos de organización del trabajo	75
2.1. Las modalidades operativas: acuerdos sectoriales de flexibilidad	75
2.2. Ampliación y rotación de tareas	77
2.3. El trabajo en islas	78
2.4. La reorganización de los mantenimientos	80
2.5. El T.P.M. (Total Productive Maintenance)	81
2.6. La autonomía	83
2.7. La Calidad Total	85
2.7.1. La cadena proveedor-cliente interno	86
2.7.2. El mejoramiento continuo	88
3. La lógica de las competencias	90
3.1. Elevación de los requerimientos de educación formal	92
3.2. La capacitación	95
3.3. Los planes de carrera basados en la capacitación	97
4. Política de empleo y sistema de remuneraciones	99
4.1. La evolución del empleo: flexibilidad vs. estabilidad	99
4.2. El sistema de remuneraciones y beneficios	102
Capítulo 5: El proceso de reconversión en SIDERAR	105
1. El cambio tecnológico	105
2. Los nuevos modos de organización del trabajo	106
2.1. La Calidad Total	106
2.1.1. Orientación al cliente	107
2.1.2. Mejoramiento Continuo	108
2.1.3. Involucramiento del personal	109
2.2. Enriquecimiento de los puestos de trabajo. Trabajo en grupo.	111
2.3. La autonomía	112
2.4. La reorganización de los mantenimientos	113
3. La lógica de las competencias	115
3.1. Las políticas de ingreso de SOMISA y el nivel educativo formal de los trabajadores	116
3.2. La capacitación	118
3.3. Criterios de promoción	121
4. Política de empleo y sistema de remuneraciones	122
4.1. La evolución del empleo: flexibilidad vs. estabilidad	122
4.2. El sistema de remuneraciones y beneficios	126
Capítulo 6: Comparación de las estrategias de cambio y las estrategias simbólicas de ambas empresas	130
1. Estrategias de cambio	130
2. La lucha simbólica por la definición de la realidad	135

SEGUNDA PARTE: EL SINDICATO

Capítulo 7: La representación gremial. El nuevo escenario de la acción sindical. Estrategias y dificultades.	143
1. La Unión Obrera Metalúrgica	143
2. El nuevo escenario de la acción sindical	145
2.1. Las exigencias de la competitividad	145
2.2. El retiro del Estado	148
3. Estrategias de acción sindical	152
3.1. Campana	152
3.2. San Nicolás	157
4. Principales dificultades	160
4.1. Pérdida de poder de negociación	160
4.2. Problemas de articulación entre niveles	162
4.3. Problemas de formación	165
 Capítulo 8: El sindicato ante el proceso de reconversión en SIDERCA	 169
1. Principales reivindicaciones: mejora salarial y estabilidad	169
1.1. Reivindicaciones salariales	169
1.2. La estabilidad en el empleo	171
2. El cambio tecnológico	173
3. Nuevos modos de organización del trabajo	174
3.1. La postura del gremio frente a las distintas experiencias de enriquecimiento de los puestos de trabajo	174
3.2. Ampliación de tareas	175
3.3. El trabajo en islas	176
3.4. El T.P.M. (Total Productive Maintenance)	176
3.5. La autonomía	177
3.6. La Calidad Total	178
4. La lógica de las competencias	181
4.1. Política de ingreso y polarización del colectivo de trabajo	182
4.2. La capacitación	184
 Capítulo 9: El sindicato ante el proceso de reconversión en SIDERAR	 187
1. Principales reivindicaciones: estabilidad y mejora salarial	187
1.1. La estabilidad en el empleo	187
1.2. Reivindicaciones salariales	190
2. El cambio tecnológico	192
3. Nuevos modos de organización del trabajo	193
3.1. Enriquecimiento de los puestos de trabajo. Trabajo en grupo	193
3.2. La reorganización de los mantenimientos	195
3.3. La autonomía	196
3.4. La Calidad Total	197
4. La lógica de las competencias	199
4.1. La capacitación	199
4.2. Criterios de promoción	202

Capítulo 10: Comparación de las estrategias de acción sindical y las estrategias simbólicas en ambas seccionales	204
1. Las estrategias de acción sindical	
2. La lucha simbólica por la definición de la realidad	211

TERCERA PARTE: LOS TRABAJADORES

Capítulo 11: Las perspectivas de los operarios de SIDERCA	218
1. El cambio tecnológico	218
2. Nuevos modos de organización del trabajo	221
2.1. Enriquecimiento de puestos	221
2.1.1. Ampliación de tareas	221
2.1.2. Rotación	222
2.1.3. Multifuncionalidad en Mantenimiento	222
2.1.4. El T.P.M.	223
2.2. Trabajo en islas	224
2.3. La autonomía	225
2.4. La Calidad Total	228
2.4.1. Calidad en la línea	228
2.4.2. Involucramiento	229
3. La lógica de las competencias	234
4. Principales reivindicaciones: mejora salarial y estabilidad	241
4.1. Salarios	242
4.2. La estabilidad en el empleo	244
5. La fragmentación del colectivo de trabajo	248
Capítulo 12: Las perspectivas de los operarios de SIDERAR	255
1. El cambio tecnológico	255
2. Nuevos modos de organización del trabajo	257
2.1. Enriquecimiento de los puestos de trabajo. Trabajo en grupo	257
2.2. Multifuncionalidad en Mantenimiento	258
2.3. La autonomía	259
2.4. La Calidad Total	261
2.4.1. Calidad en la línea	261
2.4.2. Involucramiento	262
3. La lógica de las competencias	269
4. Las principales reivindicaciones: estabilidad y mejora salarial	274
4.1. La estabilidad en el empleo	274
4.2. Salarios	279
5. La fragmentación del colectivo de trabajo	282
Capítulo 13: Los trabajadores y el sindicato	287
1. Afiliación	288
2. La conflictividad	289
3. La legitimidad de la representación sindical	296
4. La negociación colectiva	304

CONSIDERACIONES FINALES

Reflexiones, interpretaciones y síntesis finales	310
1. Espacio social, prácticas y sujetos colectivos: pluralidad de perspectivas y representaciones en el mundo del trabajo.	310
2. Las empresas siderúrgicas como espacio social de pugnas simbólicas.	312
2.1. Los trabajadores y el discurso empresario. Interpelaciones, identidad y colectivo de trabajo.	312
2.1.1. La recepción del discurso empresario: ejes de diferenciación dentro del colectivo de trabajo.	312
2.1.2. Los efectos disociadores de los nuevos modelos de gestión y organización.	317
2.2. Los trabajadores y el discurso sindical. Desagregación y rearticulación de intereses: una difícil reconstrucción de la legitimidad y la solidaridad.	320
2.2.1. El sindicato y la representación de intereses.	320
2.2.2. La vigencia de la representación sindical: la acción en la empresa como fuente de legitimidad.	323
2.2.3. La debilidad sindical. Las asignaturas pendientes.	325
3. Dinámica social de las innovaciones socio-productivas en el proceso de reconversión siderúrgico. ¿Emergencia de nuevos compromisos, tensiones y prácticas de conflictividad laboral?	329
4. Síntesis final: Pluralidad de discursos y subjetividades. En búsqueda de un campo teórico transdisciplinar.	335
Bibliografía	337
APÉNDICE: Guías de Entrevistas	344

INTRODUCCIÓN



MARCO TEÓRICO- METODOLÓGICO

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo aborda un problema de investigación que se encuentra en la encrucijada entre dos áreas temáticas: la sociología del conocimiento y la sociología del trabajo.

Berger y Luckmann, en su libro ya clásico, definieron a la primera como el "análisis de la construcción social de la realidad", esto es, de "los procesos por los que cualquier cuerpo de 'conocimiento' llega a quedar establecido socialmente como 'realidad'" (1989: 15). En efecto, la relación del hombre con el mundo está mediatizada por las representaciones que de él tiene, y tales representaciones tienen una génesis social. Más aún, ellas son objeto, según Bourdieu, de una lucha simbólica por imponer una determinada representación del mundo, esto es, "una lucha permanente para definir la "realidad" (1985: 92).

Esta "lucha" adquiere un carácter más evidente y significativo en los períodos de crisis y transformación, los cuales afectan también las representaciones establecidas. Se hace necesario entonces el surgimiento de nuevos discursos que den cuenta del cambio.

Y es precisamente un proceso de cambio el que queremos examinar en esta investigación: la reconversión en la industria siderúrgica, que constituye un ejemplo de las transformaciones estructurales que se están produciendo en el mundo industrial. Pero analizamos este fenómeno, tradicionalmente estudiado por la sociología del trabajo, desde un enfoque propio de la sociología del conocimiento: nos preguntamos por las representaciones que tienen del cambio los distintos actores, protagonistas de este espacio social.

A partir de nuestro marco teórico, consideramos que la importancia de tales representaciones reside en que ellas tienen efectos reales sobre la dimensión "objetiva" del mundo social, ya que informan y guían las acciones de los individuos. Pero aún más: según Bourdieu, la propia constitución de los actores sociales depende de la existencia de representaciones que construyan la identidad y unidad del grupo, iluminando los intereses y propiedades comunes de sus miembros y oscureciendo lo que los separa.

Esto adquiere particular relevancia en el campo laboral, ya que, históricamente, el poder social de los trabajadores dependió de sus estrategias colectivas, de su capacidad de movilización y organización, lograda a partir del desarrollo del sindicalismo. Este último, en efecto, ha cumplido tradicionalmente un rol fundamental en la construcción del actor colectivo obrero, expresando en sus reivindicaciones los intereses y aspiraciones compartidos por los trabajadores en tanto tales y brindando estructuras organizativas permanentes que reforzaron simbólicamente la identidad común.

En la actualidad, no obstante, se asiste a una profunda crisis de esta función histórica del sindicalismo, como consecuencia de los mencionados cambios en las empresas. Por un lado, se asiste a una creciente heterogeneización del colectivo de trabajo, lo que pone en cuestión la unidad del mismo. Por el otro, a partir de los nuevos métodos de gestión, las firmas pasan a ocupar un papel activo en la generación de discursos sobre la identidad del trabajador, compitiendo con los sindicatos en este aspecto.

De ahí nuestro interés por la lucha simbólica en el marco de la reconversión de la industria siderúrgica, ya que a través de este análisis podemos arribar a conclusiones sobre el propio proceso de constitución de los trabajadores como actor colectivo en esta instancia de transformación. Asimismo, la presentación de la diversidad de perspectivas inherentes al cambio, nos permitirá evitar, al decir de Bourdieu (1993 b: 9-10), una imagen simplista y unilateral del mismo, logrando una representación compleja y múltiple, que recupere la pluralidad de las lógicas -a veces contrarias- intervinientes.

Por otra parte, cabe aclarar que nuestro análisis se basa en un estudio comparativo de casos, de carácter exploratorio. En cada empresa, pues, nos hemos propuesto conocer:

- las estrategias de cambio adoptadas,
- las representaciones y valoraciones que acerca de ellas expresan los dos actores "institucionalizados" de este campo social: la empresa (en la persona de algunos de sus directivos) y el sindicato (representado por dirigentes de distinto nivel),
- las interpelaciones simbólicas acerca de la identidad social de los trabajadores que estos discursos involucran,
- las perspectivas que tienen los trabajadores¹ acerca de las transformaciones (en este caso, nos interesa saber si existen diversos puntos de vista y cuáles son los ejes de diferenciación, como así también desentrañar la relación entre estas perspectivas y los discursos empresario y sindical),

La comparación de la información obtenida en cada empresa nos permitirá extraer conclusiones acerca de la marcha del proceso de reconversión (cuya configuración efectiva depende de las representaciones que de él poseen los distintos actores, en tanto las mismas guían sus acciones concretas), como así también sobre el proceso de construcción, en este contexto, de la identidad colectiva de los trabajadores.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La lucha simbólica por la definición de la "realidad"

El interés por las representaciones subjetivas de los actores sociales es antiguo en sociología. Desde los inicios de la disciplina, existió una importante perspectiva teórica (ejemplificada luego en distintas escuelas) orientada a "comprender" la acción social,

¹ Nos centraremos en los operarios, vale decir, en aquellos que tienen a su cargo las tareas de producción y de mantenimiento. No incluiremos las perspectivas de los empleados -a cargo de tareas administrativas- ni de los supervisores. Al hablar de la estrategia metodológica daremos cuenta de esta elección.

desentrañando el "sentido subjetivo" de la misma, al decir de Weber. Así, corrientes como la fenomenología, el interaccionismo simbólico o la etnometodología se han centrado en el estudio de las representaciones que los individuos tienen de la realidad, de los significados que confieren a sus acciones y del modo en que estas representaciones y significados son contruídos socialmente.

Este enfoque apareció a menudo como opuesto a una perspectiva "objetivista", reflejada en la célebre premisa durkheimiana de "tratar los hechos sociales como cosas", dejando de lado los preconceptos engañosos del sentido común. Las escuelas que adhieren a esta perspectiva se esforzaron entonces por desentrañar las leyes que ordenan la sociedad o, posteriormente, la estructura de la misma.

En el presente trabajo adoptamos un punto de vista teórico que busca relacionar ambas perspectivas: consideramos, siguiendo a Pierre Bourdieu, que las representaciones subjetivas de los actores están condicionadas por las estructuras sociales objetivas, "independientes de la conciencia y de la voluntad de los agentes" (Bourdieu, 1987: 147). Vale decir que los puntos de vista de los sujetos varían según su posición en la estructura social. Por lo tanto, sobre un mismo fenómeno social pueden existir visiones diferentes e incluso antagonicas.

Esto no implica negar lo simbólico como construcción social -no se postula un determinismo estructural-, sino afirmar que tal construcción opera bajo límites estructurales.

Antes de avanzar en la clarificación de este punto, nos referiremos brevemente a la concepción de estructura social que sostiene Bourdieu. Tal estructura está constituida por un conjunto de relaciones entre posiciones definidas por la posesión de propiedades capaces de conferir poder en ese universo (es decir, proporcionar ventajas en la competencia por la apropiación de bienes raros). Estas propiedades constituyen distintos tipos de capital (acumulación de recursos): simbólico, económico, cultural. La posición de los agentes en el espacio social, entonces, está dada, en primer lugar, por el volumen total de capital que poseen y, en segundo lugar, por la estructura de este capital, ya que las diferentes especies de capital tienen diverso peso relativo (Bourdieu, 1987: 150-152 y 1990 a: 281-282).

Por otro lado, Bourdieu considera que, en las sociedades diferenciadas, el espacio social está constituido por un conjunto de "campos" relativamente autónomos. Cada campo tiene su lógica propia, distintas "cosas en juego". Al mismo tiempo, el valor relativo de las distintas formas de capital varía según el campo considerado y también, históricamente, dentro de un mismo campo. En efecto, los actores pueden intentar cambiar la jerarquía entre las distintas especies de capital, mediante estrategias encaminadas a desacreditar algunas de ella y valorizar otras (Bourdieu y Wacquant, 1995: 63-66). En el caso de la presente investigación, nuestro análisis se inscribe dentro del campo de las luchas laborales.

Volvamos ahora al plano de las representaciones, a fin de aclarar a qué nos referimos cuando afirmamos que están estructuralmente condicionadas. Por un lado, los individuos que ocupan posiciones cercanas en el espacio social, están sometidos a condiciones semejantes y, consecuentemente, tienen grandes posibilidades de adquirir, a través de procesos de socialización parecidos, disposiciones e intereses semejantes y producir prácticas semejantes. "Por lo tanto, las representaciones de los agentes varían

según su posición (y los intereses que le son asociados) y según su habitus, como sistema de esquemas de percepción y de apreciación, como estructuras cognitivas y evaluativas que ellos adquieren a través de la experiencia durable de una posición en el mundo social. El habitus es a la vez un sistema de esquemas de producción de prácticas y un sistema de esquemas de percepción y de apreciación de prácticas"² (Bourdieu, 1987: 156)

Por el otro lado, estos esquemas de apreciación de las prácticas son también objeto de luchas simbólicas y, por ende, expresan el estado de las relaciones de fuerza simbólicas. Esto se refiere a que, a través de las pugnas simbólicas, tienden a imponerse patrones generales de prácticas legítimas en función de los cuales se evalúan las prácticas de los distintos grupos sociales, lográndose de esa manera un reconocimiento "natural" de las jerarquías sociales. Un ejemplo ampliamente desarrollado por Bourdieu es el de la imposición de la lengua "oficial" o "standard". Frente a ella, "las diferencias lingüísticas que separan a los súbditos de las diferentes regiones dejan de ser particularismos inconmensurables: referidas de hecho al patrón único de la lengua 'común', son rechazadas al infierno de los regionalismos, de las 'expresiones viciadas y de las faltas de pronunciación' que los maestros de escuela castigan. Reducidos al estatuto de jergas dialectales o vulgares, impropias también para las ocasiones oficiales, los usos populares de la lengua oficial experimentan una devaluación sistemática" (Bourdieu, 1985: 27-28).

Sin embargo, como ya lo aclaramos, esto no quiere decir que lo simbólico esté determinado unívocamente por lo socioestructural. Los significados sociales comportan siempre una parte de indeterminación. Este elemento de incertidumbre "provee una base a la pluralidad de visiones del mundo, ella misma ligada a la pluralidad de puntos de vista; y, al mismo tiempo, una base para las luchas simbólicas por el poder de producir y de imponer la visión del mundo legítima"³ (Bourdieu, 1987: 159).

Esto nos introduce al tema de las luchas simbólicas por la definición de la realidad, del cual vamos a ocuparnos específicamente en este trabajo, en el ámbito acotado del campo de las relaciones laborales. La importancia de estas pugnas reside en el hecho de que se puede actuar sobre la realidad social cambiando las categorías de percepción y apreciación de la misma. Es decir, que las representaciones subjetivas pueden contribuir a producir la realidad objetiva.

En tal sentido, Bourdieu señala los efectos de los proyectos o utopías, que contribuyen a la realización de lo que proclaman al hacerlo concebible, creíble, creando así la representación y la voluntad colectiva necesarias para producirlo (Bourdieu, 1985: 97). Este componente utópico ha sido estudiado por otros autores, tales como Mannheim o Hinkelammert (que lo denomina trascendental). Este último enfatiza las consecuencias del elemento trascendental no sólo para la transformación del mundo social (al guiar la acción transformadora), sino también para el mantenimiento del orden institucional, al presentar lo

² "Donc les représentations des agents varient selon leur position (et les intérêts qui leur sont associés) et selon leur habitus, comme système de schèmes de perception et d'appréciation, comme structures cognitives et évaluatives qu'ils acquièrent à travers l'expérience durable d'une position dans le monde social. L'habitus est à la fois un système de schèmes de perception et d'appréciation des pratiques."

³ "Cet élément objectif d'incertitude... fournit une base à la pluralité des visions du monde, elle-même liée à la pluralité des points de vue; et, du même coup, une base pour les luttes symboliques pour le pouvoir de produire et d'imposer la vision du monde légitime."

institucionalizado como una etapa en el camino que lleva a la concreción del orden perfecto, trascendental (Hinkelammert, 1970).

Pero al referirse a esta capacidad de actuar sobre la realidad actuando sobre las representaciones, Bourdieu pone sobre todo el acento en el poder de "hacer o deshacer los grupos -y, al mismo tiempo, las acciones colectivas que esos grupos puedan emprender para transformar el mundo social de acuerdo con sus intereses-, produciendo, reproduciendo o destruyendo las representaciones que corporeizan esos grupos y les hacen visibles para los demás" (Bourdieu, 1985: 96). En efecto, la constitución de un grupo social como actor colectivo (por ejemplo, la clase, la región, la nación) depende de la existencia de discursos que contribuyan a crear la unidad y la identidad, ayudando al grupo a reconocerse como diferente de los otros.

Por lo tanto, según esta perspectiva teórica, los grupos sociales (entendidos como actores colectivos) no son un emergente "natural" de la estructura social, no están "dados", sino que son el efecto de un trabajo "político" que se da en el orden de lo simbólico.

"El paso del estado de grupo práctico al estado de grupo instituido (clase, nación, etc.) supone la construcción del principio de clasificación capaz de producir el conjunto de propiedades distintivas características del conjunto de los miembros de ese grupo y de anular al mismo tiempo el conjunto de las propiedades no pertinentes que una parte o la totalidad de sus miembros posee por otras razones y que podrían servir de base a otras condiciones. Así pues, la lucha se funda en la construcción de la clase (social, étnica, sexual, etc.): no hay grupo que no sea campo de una lucha para la imposición del principio legítimo de constitución de los grupos y no hay distribución de propiedades, trátase del sexo o la edad, de la instrucción o de la riqueza, que no pueda servir de base a divisiones y a luchas propiamente políticas" (Bourdieu, 1985: 99).

Por otro lado, Bourdieu sostiene que la eficacia del discurso que intenta producir los grupos al enunciar su identidad depende de dos condiciones: en primer lugar, del capital simbólico del que lo emite, esto es, de la autoridad social o reconocimiento que ha adquirido en pugnas simbólicas anteriores; en segundo lugar, del grado de pertinencia entre el discurso y el grupo al que se dirige, vale decir, de la medida en que el discurso se funda en la objetividad del grupo. Esto remite a las propiedades que los potenciales miembros del grupo comparten.

Es por eso que Bourdieu afirma que el trabajo político que busca constituir grupos sociales significativos tiene más oportunidades de triunfar cuanto más cercanos estén en el espacio social aquellos a los que busca unir. En efecto, como vimos, la proximidad en el espacio social involucra abundantes propiedades en común, así como también experiencias, disposiciones y prácticas parecidas adquiridas en procesos de socialización semejantes. Y el discurso que intenta fundar nuevas identidades (o reforzar antiguas) lo que hace es apelar a tales disposiciones y experiencias pre-reflexivas, integrándolas bajo un nuevo sentido y haciéndolas explícitas y comunicables, de modo que los individuos puedan construir su identidad social en base a estos rasgos comunes. Bourdieu llama "efecto de teoría" a este poder del discurso de hacer visibles las divisiones sociales, iluminando lo que une internamente al grupo y lo que lo divide de otros grupos.

De aquí se desprende también la imagen que tenemos de esta "lucha simbólica", a la que caracterizamos como procesos sociales de "interpelación", en los que distintos contenidos simbólicos o interpelaciones "se superponen, compiten, chocan y se hunden o se refuerzan unas a otras" (Therborn, 1991: VII). Este último autor habla asimismo de tres modos fundamentales de interpelación, interpelaciones que nos dicen: 1) lo que existe, 2) lo que es bueno, 3) lo que es posible. Otros autores agregan un componente instrumental, que tiene que ver con los modos de acción concreta sobre el mundo.

Hasta este punto hemos intentado dar cuenta, desde la teoría, de esta "lucha simbólica", cuyas manifestaciones en un campo acotado (el de las empresas siderúrgicas) buscamos rastrear en el presente trabajo. Los contenidos enunciados presentan, como hemos visto, un elevado nivel de abstracción. Sin embargo, ellos serán retomados en los análisis concretos, iluminando desde la teoría los datos empíricos.

Como mencionamos anteriormente, nuestro estudio se centrará en un campo particular, el de las luchas laborales, y en un ámbito acotado, el del sector siderúrgico. Ahora bien, ¿a qué obedece nuestro interés por las luchas simbólicas en este espacio?

A partir de mediados de la década del '70, la industria argentina -y el sector siderúrgico, como parte de la misma- entró en una profunda crisis, que derivó en cambios estructurales, a nivel tecnológico y organizacional. Tales cambios produjeron una transformación completa del escenario de los conflictos laborales, generando nuevos desafíos para el sindicalismo, como representación de los trabajadores. Asimismo, tuvieron efectos directos sobre el contenido del trabajo y la composición del colectivo obrero.

Consideramos que, como todo proceso de crisis y transformación, esta situación genera también la necesidad de redefiniciones a nivel simbólico, en tanto hay que dar respuestas a problemas nuevos, para los cuales ya no sirven los esquemas incorporados. Estos problemas tienen que ver con la definición del sentido del cambio, pero también con la redefinición de la propia identidad de los trabajadores. Efectivamente, según veremos más adelante, algunas de las modificaciones introducidas en el mundo del trabajo industrial ponen en cuestión la unidad de los trabajadores (ante la heterogeneización de la fuerza de trabajo) y el papel del sindicalismo como órgano representativo que refuerza la identidad y solidaridad del grupo. De acá surge, entonces, nuestro interés por las luchas simbólicas en este campo. En lo que sigue, y para completar este marco teórico, nos referiremos a los paradigmas organizativos que guían la transformación industrial y, posteriormente, a los desafíos que la misma propone al sindicalismo.

2. 2. Los cambios en la organización del trabajo industrial

2.2.1. El contexto de la industria argentina

El proceso de industrialización argentino, si bien tuvo un comienzo incipiente a la sombra del modelo agro-exportador, se desarrolló principalmente a partir de la década del '30, según el modelo de sustitución de importaciones. En este último, la producción industrial se orientaba casi exclusivamente hacia el mercado interno y estaba protegida de la

competencia internacional por fuertes barreras arancelarias. El Estado funcionaba como un redistribuidor del excedente económico, a través del otorgamiento de subsidios, créditos blandos y beneficios fiscales, por lo que la presión sobre el mismo constituía la política adecuada para maximizar la ganancia de las empresas. La rentabilidad de éstas, entonces, aparecía disociada de su productividad. (Bunel, 1992; Novick, 1991).

Los límites de tal modelo comenzaron a hacerse evidentes a mediados de la década del '70. Algunos de los problemas que presentaba la industria argentina eran: las escalas de planta muy reducidas; el elevado grado de integración por falta de proveedores y subcontratistas especializados y la amplitud de los "mix" de producción. La consecuencia era una industria no competitiva a nivel internacional, que no podía expandirse sin generar crisis recurrentes en el balance de pagos -en efecto, el crecimiento industrial provocaba el aumento de la demanda de insumos y bienes de capital, con el consiguiente incremento en las importaciones, que no podía ser equilibrado por un aumento similar en las exportaciones- (Kosacoff, 1993).

Si bien inicialmente se intentaron algunas reformas dentro del mismo esquema (la política de incentivos a las exportaciones no tradicionales y la promoción de determinadas producciones industriales -como el acero, el aluminio, el papel, la petroquímica- a fin de alcanzar el autoabastecimiento nacional de tales insumos básicos), en 1976, el gobierno militar cambió radicalmente el rumbo económico, liberalizando los mercados y abriendo la economía a la competencia internacional. A esto se sumó, a partir de 1978, una política monetaria que provocó la sobrevaloración del peso, dando lugar a la entrada masiva de productos importados. El resultado fue una aguda crisis industrial, fruto del bajo nivel de demanda de productos locales. Al mismo tiempo, el elevado nivel de las tasas de interés y su permanente incremento afectó la posibilidad de rentabilidad de las empresas y las llevó a fuertes grados de endeudamiento. Frente a esta situación, el Estado estableció, hacia 1982, mecanismos de financiamiento que implicaron, en la práctica, la licuación de los pasivos de las firmas, e implementó un sistema de seguros de cambio para las deudas en dólares, que desembocó en la estatización de la deuda externa del sector privado. (Kosacoff, 1993)

Es así que el escenario económico en la década de los '80 se caracterizó por una alta inflación, que generaba inestabilidad e incertidumbre, una profunda recesión interna y un gran desequilibrio en las cuentas fiscales y externas, como consecuencia de la crisis de la deuda (es decir, de la interrupción de los flujos de capital extranjero, del aumento de las tasas de interés internacional y de la falta de financiamiento externo). Ante este panorama, las empresas debieron comenzar a plantearse cambios estructurales para sobrevivir en ese contexto. De hecho, se registraron comportamientos diferenciados entre sectores y al interior de cada sector. "Existió un conjunto de reestructuraciones e incrementos de competitividad en muchos casos, complementados con desmantelamientos de firmas, equipos de ingeniería y recursos humanos calificados en muchos otros" (Kosacoff, 1993: 30).

Frente a la caída de la demanda interna, un camino que se abría a las empresas era la participación en el mercado internacional. La política económica y las restricciones externas favorecieron esta vía, ya que el gobierno, urgido por la necesidad de generar ingresos de divisas para cumplir con los pagos de la deuda, estableció incentivos para la exportación de manufacturas y mantuvo un tipo de cambio relativamente subvaluado. Así es que las

exportaciones aumentaron sorprendentemente, generando importantes superávits comerciales hacia el final de la década.

No obstante, la competencia en el mercado mundial planteaba nuevas exigencias a las firmas, principalmente en términos de la calidad de los productos y la flexibilidad de la organización para responder eficazmente a las demandas de los clientes. Estas condiciones se acentuaron a partir de los comienzos de la década del '90, al producirse un punto de inflexión en el funcionamiento de la economía argentina, inaugurándose una etapa de reformas estructurales. Las más importantes, desde el punto de vista de la industria, son la apertura externa (es decir, la eliminación de barreras no tarifarias y la reducción de aranceles a la importación); la eliminación de regímenes promocionales; el avance en la desregulación de los mercados; la privatización de empresas públicas; la progresiva integración comercial en el Mercosur, y la fijación por ley de la paridad cambiaria, a partir del Plan de Convertibilidad, en 1991.

A partir de estas medidas, las reglas del mercado internacional comenzaron a regir también en el mercado interno. A las exigencias ya mencionadas, se agregó entonces -o se hizo más acuciante- la necesidad de bajar los costos. Por lo tanto, la implementación de nuevas estrategias de gestión en las empresas se volvió ineludible.

Las firmas recurrieron entonces a nuevos paradigmas organizacionales, desarrollados en los últimos años -precisamente, para responder a los desafíos que plantea la globalización de la economía y el agotamiento de los esquemas tradicionales-. En el próximo punto, pues, examinaremos el contenido de tales modelos de organización del trabajo.

2.2.2. Nuevos modelos de organización industrial

Los países centrales también experimentaron cambios sustanciales en la organización industrial, a partir de la década del '70. El paradigma dominante, el taylorista-fordista, entró en crisis, al no poder obtenerse ya dentro del mismo nuevos incrementos de productividad. En efecto, como veremos, en el modelo taylorista-fordista, tales incrementos surgen de una mayor división y estandarización del trabajo. Sin embargo, en los países desarrollados, esto ya no era posible, ni desde el punto de vista social (por el rechazo a tal hiperparcelización de las tareas) ni desde el punto de vista de la eficiencia (esta forma de organización resultaba ineficaz para resolver los problemas de coordinación, fuente de tiempos muertos que afectaban la productividad).

Por otra parte, este modelo productivo se adaptaba eficazmente a una demanda en expansión y relativamente homogénea (ciclos de vida largos de los productos, reducida variedad de los mismos), ya que se basaba en la fabricación de grandes series de productos estandarizados. El principio era producir el máximo posible en un tiempo dado, generando así economías de escala. Sin embargo, actualmente, las características de la demanda han cambiado: ya no basta con producir a bajo costo, hay que hacerlo con calidad y diversidad, para poder responder con rapidez a pedidos específicos de círculos particulares de consumidores (Coriat, 1994 b: 2).

Es así que para adecuarse a estas nuevas condiciones de competencia, las empresas entraron en un proceso de transformación acelerado. Según Coriat (1994 b), los cambios se asentaron sobre tres ejes: **tecnología⁴, modos de organización, y estructura de la firma**. En cada uno de estos niveles, este autor describe distintas **olas de innovación**, como veremos a continuación.

En lo referente a la **tecnología**, la primera fase es la de "**mecanización rígida**", que tiene como condición la parcelización y repetitividad del trabajo, permitiendo el reemplazo de los operarios por máquinas-herramientas mecánicas. Esta etapa tecnológica acompañó el desarrollo del taylorismo-fordismo, con el cual se complementaba (el mismo favorecía la división y estandarización del trabajo, facilitando así la mecanización).

La segunda fase se da en los años '60 y '70, con la llegada de las **computadoras** a las plantas, "no todavía para servir directamente a la automatización, sino como **sistema de recolección y análisis de información** y de preparación para las decisiones; en particular, es el caso en las industrias de proceso continuo" (Coriat, 1994 b: 4).

La última fase es la actual, la de la "**automatización flexible o programable**", que presenta dos novedades fundamentales. En primer lugar, la plurifuncionalidad de las máquinas, que pueden realizar distintas operaciones o trabajar sobre productos diferentes sin necesidad de reprogramación. En segundo término, la posibilidad de transmitir gran cantidad de información a altas velocidades, lo que amplía notablemente la capacidad de coordinación entre tareas y etapas productivas (Neffa, 1986).

Por otra parte, conviene distinguir entre las industrias de proceso continuo y las industrias de series o de "formas"⁵. Las primeras alcanzaron un alto grado de automatización hace ya varios decenios, mientras que las segundas, si bien registraron cambios fundamentales con la introducción de nuevas tecnologías, no han llegado aún a una automatización total.

No obstante, la informatización (vehículo de la "automatización flexible") afecta ambos tipos de proceso. Así, en las industrias de series se asiste a un progresiva automatización de distintas funciones (Neffa, 1986; Ruffier, Walter y Testa, 1986):

- del mecanizado, donde las máquinas de control numérico -pasibles de ser programadas a través de microprocesadores, lo que les permite la ejecución de movimientos variables-reemplazan a los autómatas programables, especializados en una sola clase de operaciones, ganando así en flexibilidad;

⁴ Reservaremos este término para referirnos a las modificaciones en los equipos, si bien sabemos que las innovaciones organizacionales son también "tecnologías de gestión".

⁵ Neffa (1986: 21-22) afirma que "los automatismos de proceso, o industrias de proceso continuo (como el vidrio, la siderurgia, el cemento, la energía nuclear, la petroquímica, etc.) se basan en la conducción de cadenas de reacciones físico-químicas a operarse en materias primas sólidas, líquidas o gaseosas, para que éstas se desarrollen de cierta manera". Por su parte, "la industria de series o 'de formas' consiste en la impresión de formas a la materia prima, dándole por presión, tracción o extracción de material, etc., un espesor, declives y dimensiones determinadas, mediante trayectorias de herramientas y equipos en el espacio que procuran modificar la materia prima".

- del transporte, pasando de los brazos manipuladores que realizan simples tareas de carga y descarga a telemanipuladores más complejos y, finalmente, a los robots⁶, cuyos movimientos son automáticamente programables y poseen varios grados de libertad; y
- de las mediciones, donde se verifica una complejización de los sensores -células fotoeléctricas, indicadores de posición, de desplazamiento, etc.- y la aparición de instrumentos "que disponen de una capacidad de cálculos y visualizaciones. Estos aparatos permiten calcular los diferentes perfiles de una pieza a partir de un punto de referencia espacial" (Ruffier, Walter y Testa, 1986: 14).

El grado mayor de automatización estaría dado por los "talleres flexibles", "constituidos por una serie de máquinas herramientas dotadas de mandos numéricos que se hallan vinculadas entre sí por un sistema de transfer. Esto permite automatizar pequeñas unidades de producción y procesos complejos. Las máquinas son reprogramables, o se que disponen de una gran flexibilidad gracias a la cual pueden ahorrar sumas considerables de capital fijo al evitarse el gasto de compra de nuevas herramientas, y al regular mejor la circulación de las piezas, la secuencia de las operaciones y la disponibilidad de stocks de materias primas o piezas" (Neffa: 1986, 25). Sin embargo, este nivel de integración no está todavía muy difundido, ni siquiera a nivel mundial (Ruffier, Walter y Testa, 1986).

En las industrias de proceso, la informática permite mejorar la cantidad y calidad de información disponible sobre el proceso, ampliando el rango de variables controladas, lo cual deriva en una optimización de las operaciones. "Una vez hecha la programación, el conjunto de la producción es conducido por autómatas, lo cual está facilitado por las características del proceso, debiéndose vigilar el respeto de las consignas en materia de flujos, temperatura, presión, etc." (Neffa, 1986: 21).

La automatización ha transformado la naturaleza del trabajo industrial, eliminando actividades directas y aumentando las tareas de control del proceso y de interpretación de informaciones. En este contexto, cobra importancia la capacidad de anticipar las fallas y de resolver los problemas imprevistos. De todas maneras, debido al carácter incompleto de la automación que venimos de describir, las tareas manuales no han desaparecido, por lo que los operarios siguen estando sujetos a las "cadencias" del sistema productivo (Stankiewicz, 1991: 35).

Pasemos ahora al eje de los **modos de organización del trabajo**, en el que podemos distinguir tres escuelas, que van apareciendo progresivamente en el tiempo⁷ (lo

⁶ Los robots no sólo son utilizados en tareas de transporte, sino que hay diferentes tipos, "según sean las funciones que desarrollaban los trabajadores que fueron substituidos gracias a su introducción. Están los robots de transfer, del tipo 'pick and place', que no tienen herramientas, sino que solamente trasladan piezas de un lugar a otro. (...) Los robots de ensamblaje disponen de una herramienta o útil en su extremidad, que es capaz de actuar sobre la materia y transformarla. Por ejemplo, el robot de soldadura, ideal para series largas de elevada cadencia, propias de la producción en masa de bienes de consumo durable. Los robots de proyección manejan un dispositivo, por ejemplo el soplete, con el cual proyectan pintura de manera continua y regular para obtener una capa uniforme de pintura. La particularidad consiste en que la operación de estos robots fue 'aprendida' a partir de las tareas de un operario pintor, que el robot imita" (Neffa, 1986: 24-25).

⁷ Los métodos japoneses son un descubrimiento reciente para los europeos y, en menor medida, para los americanos (en Estados Unidos comenzaron a difundirse los círculos de calidad en los años '70, y en Europa

cual no quita que las tres estén vigentes en la actualidad). La primera de ellas, que tiene su auge desde principios de siglo hasta después de la segunda guerra mundial, es la ya repetidamente nombrada **escuela taylorista-fordista**. Como hemos visto, ésta se basa en el trabajo parcelado, repetitivo y estandarizado. A través de estudios de tiempos y movimientos, se descompone el trabajo en unidades lo más elementales posible, normalizando estas tareas para llegar a obtener la "mejor manera" (one best way) de realizarlas. Los puestos de trabajo, entonces, se integran con un número muy reducido de tales unidades estandarizadas, primando el criterio de especialización. La coordinación entre puestos se logra en forma jerárquica. A esta división del trabajo se le agrega la separación tajante entre actividades de ejecución y de concepción (Coriat, 1994 b y c; Stankiewicz, 1991).

Por lo tanto, este modelo tiene implícito un concepto de eficiencia según el cual la productividad de la unidad operativa es función directa del rendimiento del obrero individual en su puesto.

Por otro lado, en lo que hace a la relación con el mercado, se apunta a la maximización de la producción en un tiempo dado, como medio de generar economías de escala y poder así reducir los costos y bajar los precios. Se fabrican entonces grandes volúmenes de productos en serie, destinados al consumo masivo, el cual se vuelve posible gracias al abaratamiento logrado (Coriat, 1994 c: 16-17).

La primera crisis de este modelo, hegemónico durante tantas décadas, comienza en los '60 y se profundiza en la década siguiente. En estos años, los obreros manifiestan su creciente rechazo hacia el trabajo excesivamente parcelado y repetitivo a través de huelgas, ausentismo, rotación del personal, altos niveles de defectos en la producción, etc.. Se empieza a gestar entonces una reforma en el modo de organización del trabajo, que consistió principalmente en distintas formas de enriquecimiento de tareas (individuales o grupales). Esto dio lugar a una nueva escuela en materia de organización, desarrollada principalmente alrededor de la empresa sueca Volvo: la **escuela sociotécnica** (Coriat, 1994 b: 5-6; 1994 c: 17-26;).

A nivel del trabajo individual, se incorporan prácticas como la **ampliación de tareas** (agrupamiento en un mismo puesto de diversas actividades de la misma naturaleza, prolongando la duración del ciclo de trabajo y reduciendo la división extrema del mismo), el **enriquecimiento de tareas** (agrupamiento de actividades de distinta naturaleza - preparación de equipos, mantenimiento, control de calidad-, que antes estaban a cargo de varios trabajadores, incluso de nivel jerárquico diferente) y la **rotación de tareas o de puestos**, (cada trabajador va rotando por varias posiciones de trabajo, con el objetivo de disminuir la monotonía y desarrollar cierta polivalencia). (Neffa, 1986: 30-31; Stankiewicz, 1991: 29)

Pero indudablemente la principal innovación introducida por esta corriente es el trabajo en **grupos (o "islas") autónomos o semiautónomos**. Cada grupo es responsable de

en la década siguiente), pero su desarrollo en Japón es más antiguo. Así, el "Just in Time" empezó a implementarse en 1948, el control de calidad durante el proceso al final de esa década y los círculos de calidad en 1962 (Lamotte, 1991; Rachid, 1995; Stankiewicz, 1991: 42).

la fabricación de un producto o de una parte del mismo, y para ello dispone de su propio espacio de trabajo, con determinadas máquinas y herramientas asignadas. En la realización de esta tarea, el grupo puede auto-organizarse, pero dentro de los límites determinados por los tiempos u objetivos de producción fijados por la dirección. Esto favorece la rotación de tareas y la polivalencia, como así también una detección más transparente del origen de los defectos de fabricación (Coriat, 1994 c: 17-26; Neffa, 1986: 31; Stankiewicz, 1991: 29).

Por otra parte, la idea de productividad de la escuela sociotécnica se aleja de la del taylorismo, ya que se busca aumentar el rendimiento mejorando la coordinación de los procesos, en vez de centrarse en la productividad del operario individual. Se trata, pues, de un enfoque sistémico: "[la escuela sociotécnica] plantea que el trabajo en equipo, con las autorregulaciones que pueden manifestarse, contiene fuentes propias y autónomas de productividad y eficiencia" (Coriat, 1994 c: 21-22).

El último modelo organizacional presentado por Coriat es el **japonés**⁸, al que caracteriza a partir de dos principios claves: la **autonomación** y el **"justo a tiempo"** (Just In Time). El primero de ellos se refiere a una organización de trabajo estructurada sobre la base de equipos multifuncionales, que gestionan la calidad en los puestos de trabajo. Esto supone la posibilidad de detener la línea de producción ante la detección de desviaciones en el proceso, para evitar la acumulación de productos defectuosos, lo cual remite a cierta "autonomía responsable" de los trabajadores, quienes deben ser capaces de tomar decisiones acordes con los objetivos de la empresa. Los grupos de trabajo, entonces, como los de la escuela sociotécnica, tienen a su cargo no sólo tareas directas, sino también indirectas (además de la administración de la calidad, mantenimiento, cambio de herramental, etc.). Además, se practica la rotación de tareas tanto dentro como entre equipos, para favorecer el aprendizaje de la multifuncionalidad (Coriat, 1994 b: 6; 1994 c: 31, 9).

El JIT consiste en la programación de la producción desde la parte final del ciclo productivo hacia el comienzo, siguiendo una lógica llamada de "flujos tirados". Vale decir que ya no se busca la maximización de la producción por unidad de tiempo para aprovechar las economías de escala, sino la fabricación estricta de lo demandado por el mercado. Esta forma de programación requiere la introducción de procedimientos particulares, como la linealización de los talleres (es decir, la ubicación de las máquinas no por especialidad, sino siguiendo la secuencia de las tareas) o los sistemas de "kan-ban", que permiten que las piezas se pidan y se entreguen de un puesto a otro (Coriat, 1994 c: 31-32, 15-17).

Coriat enfatiza que el JIT no persigue producir sin stocks, sino reducir los stocks como un medio de hacer visibles los aspectos del proceso productivo que necesitan ser mejorados. Por eso, para él, el JIT es el principio de racionalización que ocupa en la escuela japonesa el mismo lugar que la "única y mejor manera" (one best way) del taylorismo: "El principio de racionalización está en este caso constituido por el hecho de que todo lo que no es producido para el mercado (justo a tiempo) debe ser interpretado como una inmovilización superflua de hombres y capitales. Y por eso debe ser objeto de reorganizaciones" (Coriat, 1994 c: 35).

⁸ Coriat denomina también a los principios de gestión japoneses "ohnismo", haciendo alusión a Taiichi Ohno, quien desarrolló "el discurso del método" que dio origen a esta escuela.

Esta detección de las disfunciones a través de los stocks lleva a la búsqueda del "perfeccionamiento continuo" de los procesos, que se espera alcanzar por medio de las propias iniciativas y sugerencias de los trabajadores. De ahí que un componente de la organización del trabajo japonesa sean los grupos de expresión (círculos de calidad, grupos de mejora continua, etc.), donde los operarios aportan sus conocimientos, iniciativa y creatividad para la resolución de los problemas y la optimización de las modalidades productivas (Coriat, 1994 c: 10; Lamotte, 1991; Stankiewicz, 1991: 42). Esto, al igual que la autonomía responsable, requiere de cierta identificación de los operarios con los objetivos de competitividad de la empresa.

A partir de lo expuesto, vemos que también la escuela japonesa maneja un concepto sistémico de productividad. "Los diferentes reagrupamientos que hemos mencionado buscan, efectivamente, compactar, en el ohnismo, los tiempos de producción disminuyendo drásticamente todos los costos de las interfases entre operaciones y entre secuencias. En este sentido, el ohnismo trabaja centralmente sobre lo que podríamos designar como la intensidad interfase, aún mejor, la intensidad conexa del trabajo, por diferencia con el taylorismo que, por su parte, actúa sobre la intensidad directa del obrero en su puesto" (Coriat, 1994 c: 11-12).

También notamos aquí algunos puntos en común entre la escuela japonesa y la sociotécnica: no sólo la idea de productividad sistémica, sino también todo lo que tiene que ver con el trabajo grupal, el enriquecimiento de tareas y la autonomía responsable. Coriat sostiene que ambos enfoques comparten lo referido a la autonomización, pero se diferencian en la linearización y el justo a tiempo. Y la consecuencia, a su juicio, es que si bien la escuela sueca logra economías "locales", dentro de cada grupo, no tiene la capacidad de integración global de la escuela japonesa. El JIT, en efecto, apunta sobre todo a mejorar la coordinación entre distintas etapas del proceso, entre distintos talleres y sectores, como así también entre los trabajos de concepción y fabricación (Coriat, 1994 c: 21-23).

Hasta aquí nos hemos referido al eje de las transformaciones en los modos de organización del trabajo. Veamos ahora el tercer eje, respecto de la **estructura de las firmas**, que está estrechamente ligado con el anterior. Las empresas paradigmáticas de la época taylorista eran gigantescas, completamente **integradas**, es decir, gestionaban todas las diferentes etapas del proceso productivo. La lógica implícita en esta estrategia era no sólo la generación de economías de escala, sino también la disminución de riesgos y costos, al recortar los aspectos en los cuales se dependía del mercado. Efectivamente, el mercado es caro -porque para realizar buenas adquisiciones es necesario manejar la información correcta, y eso cuesta- y es riesgoso -existen los peligros de escasez, de sobreprecio por situaciones de monopolio, de mala calidad, etc.-.

Sin embargo, estas firmas de gran volumen presentan hoy problemas de flexibilidad para responder a las demandas fluctuantes del mercado (excesiva burocratización, inmovilización de grandes capitales financieros) y de eficiencia (debido a la falta de especialización). Se asiste entonces a un movimiento de "**recentramiento en el oficio**", por el cual las empresas se concentran en la realización de determinados procedimientos y productos que hacen a su saber principal, externalizando numerosas actividades. Así, "acortan" el proceso productivo, externalizando algunas de sus fases, o bien se especializan

en los aspectos centrales del mismo, subcontratando o "tercerizando" las funciones consideradas periféricas (Coriat, 1994 b: 8-9; Mercier, 1991; Stankiewicz, 1991:48).

Frente a estas políticas, vuelven a plantearse nuevamente los riesgos del mercado. Para responder a ellos, se intenta crear un **nuevo tipo de relación con proveedores y subcontratistas**, más estable, de largo plazo, exigiéndoles, como contrapartida, la adopción de determinados modos de organización y la concreción de inversiones a fin de asegurar un nivel de calidad en los insumos y servicios acorde con los requerimientos de calidad de la gran empresa. En tal sentido, se impulsa la constitución de vínculos de confianza y cooperación recíproca, llegando a conformarse verdaderas "redes" de empresas.

Este modelo analítico, que hemos presentado en forma ordenada y hasta progresiva (las olas innovativas se suceden en el tiempo), traduce los paradigmas que guían el cambio, pero no refleja el modo en que éste está ocurriendo. En efecto, las estrategias de transformación de las firmas pueden basarse en uno o más de los ejes presentados y, dentro de cada uno de ellos, pueden combinar técnicas pertenecientes a distintas escuelas o tomar sólo aspectos parciales de alguna de ellas. Es por ello que, en los últimos años, se han realizado numerosos estudios extensivos y de casos acerca de los cambios ocurridos en las empresas, en distintas regiones del mundo -y también en nuestro país-, para intentar entender un proceso de transformación heterogéneo y aún no estabilizado. Así, uno de los interrogantes que pretendemos responder en la presente investigación es, precisamente, cuál es la configuración efectiva de la reconversión en las empresas estudiadas, vale decir, si ella supone modificaciones en los tres ejes señalados, o sólo en algunos de ellos. Y, por último, cuáles son los modelos que orientan el cambio.

2.2.3. Flexibilidad funcional y flexibilidad externa

Los paradigmas organizacionales examinados -en especial, la escuela sociotécnica y la escuela japonesa- remiten fundamentalmente a una búsqueda de competitividad "por arriba", es decir, no sólo mediante una rebaja en los costos, sino también a través de la mejora de otros aspectos, tales como la calidad de los productos, los tiempos de entrega, la diversificación de la producción y su adecuación a demandas específicas de los clientes. No obstante, la capacidad de adaptación que demanda actualmente el mercado puede ser alcanzada por distintas vías.

Una distinción frecuente es entre flexibilidad funcional y flexibilidad externa. La flexibilidad funcional "implica la polivalencia y la movilidad interna de los trabajadores, al interior de las funciones, o entre ellas" (Stankiewicz, 1991: 56). Por lo tanto, este tipo de flexibilidad se alcanza a través de innovaciones organizacionales.

La flexibilidad externa, en cambio, alude a la capacidad de ajustar los costos laborales en función de las coyunturas del mercado, a través de la variación del volumen de empleo o del valor de los salarios. Como medio de facilitar este tipo de flexibilidad, se propugna la eliminación de "rigideces" en el mercado laboral, tales como el salario mínimo o los obstáculos legales a los despidos. En la misma línea, se han extendido las formas de empleo alternativas al tradicional contrato por tiempo indeterminado: contratos

temporarios, pasantías, trabajo domiciliario, etc.. Otra tendencia en esta dirección es la "modulación estacional de los horarios", esto es, la ampliación o reducción de la jornada laboral según los ciclos anuales de expansión y contracción de la demanda (Cassassuce, 1991; Stankiewicz, 1991). También las estrategias de externalización de funciones responden a la búsqueda de flexibilidad externa.

Ambas opciones no son necesariamente contradictorias, pero la primera requiere de una importante capacitación de los trabajadores, lo que no suele ser compatible con un alto grado de rotación de la fuerza de trabajo. Asimismo, hemos visto que los nuevos modelos organizativos que conducen a la flexibilidad funcional requieren de un involucramiento activo de los trabajadores en el control y mejoramiento de los procesos productivos, lo cual es difícil de lograr si los mismos no tienen cierta estabilidad en su empleo o si existe insatisfacción debido al nivel salarial.

Sin embargo, existen alternativas que combinan ambos tipos: son los casos en que la empresa mantiene un núcleo de trabajadores permanentes (a los que brinda buenas posibilidades en materia de capacitación, salarios y posibilidades de carrera) y, a la vez, emplea trabajadores temporarios, variando su número según las fluctuaciones de la demanda (Cassassuce, 1991). En esta clase de estructura, la función de los operarios permanentes es crucial, ya que deben asumir la conducción y la capacitación de los temporarios, a fin de hacer respetar los estándares de productividad y calidad de la empresa. Además, deben estar dispuestos a aceptar cambios de equipos, de puestos y hasta de horarios para permitir la reorganización periódica de los esquemas productivos que contempla este tipo de flexibilidad. Por último diremos que, como es evidente, esto conduce a una polarización del colectivo de trabajo.

A partir de lo expuesto surge que uno de los interrogantes a responder al examinar las estrategias de transformación de una firma es, precisamente, cuáles son las opciones de flexibilidad adoptadas.

2.2.4. Los efectos de los nuevos modos de organización sobre el trabajo obrero

Volviendo ahora a las innovaciones tecnológicas, organizacionales y en la estructura de la firma que hemos examinado más arriba, es de señalar que ellas abren nuevos interrogantes, lo cual ha dado lugar a numerosos debates teóricos en los últimos años. Mencionaremos en primer término la discusión en torno a los efectos que tienen los nuevos modelos organizativos sobre las condiciones de trabajo.

Aquellos que los impulsan ponen de relieve que las nuevas técnicas no sólo generan importantes aumentos en la productividad y mejoras en la calidad, sino que también contribuyen a crear un ámbito de trabajo en el cual los operarios pueden desempeñarse autónoma y creativamente, contribuyendo a la solución de los problemas productivos. Al mismo tiempo, las técnicas de enriquecimiento del trabajo conllevan la superación -al menos parcial- de las tareas repetitivas y parcelizadas propias del taylorismo. Un ejemplo extremo de tal perspectiva es el estudio del MIT sobre el sistema japonés conducido por Womack, Jones y Roos, "The Machine that Changed the World" (1990). Este libro suscitó numerosas

reacciones contrarias y dio lugar a artículos e investigaciones que buscaron desmentirlo, analizando las condiciones de trabajo y las opiniones de los operarios en plantas organizadas según tal sistema, no sólo en Japón, sino también en Estados Unidos y en Europa (Babson, 1993; Berggren, 1993; Jenkins, 1994).

Algunas de las críticas que estos textos dirigen al sistema japonés son:

- La reducción de tiempos muertos disminuye las pausas en el trabajo y el control del operario sobre su propio ritmo de trabajo. Como consecuencia, se incrementa la intensidad del trabajo.
- La eliminación de stocks tiene como contrapartida jornadas de trabajo largas y flexibles, para responder a tiempo a los pedidos. Por lo tanto, en las plantas que han implementado el JIT, la cantidad de horas extras, a menudo ordenadas con poca antelación, es elevada. Por otro lado, la filosofía de compromiso con la empresa implica que el operario debe estar siempre disponible.
- No es cierto que el sistema permita una mayor autonomía y creatividad a los trabajadores, porque en la práctica, ellos deben atenerse a rutinas de trabajo estipuladas al detalle, con tiempos asignados que tienen que respetar. Existe, sí, una responsabilidad más amplia de los operarios, pero ello no implica un crecimiento paralelo del control sobre el propio trabajo.
- El intenso ritmo y las largas horas de trabajo repetitivo conllevan riesgos para la salud.
- La simplificación de los flujos de producción incrementa la visibilidad de los defectos y por lo tanto la necesidad de vigilancia y responsabilidad por parte de los operarios. Esto tiene como corolario, en los grupos de trabajo, el control o disciplinamiento entre pares. El mismo efecto pueden tener las prácticas participativas tendientes a la solución de problemas.
- La búsqueda de la "Mejora Continua" puede convertirse en un "management por stress", en el que supervisores y jefes presionan permanentemente a los trabajadores para eliminar stocks y reducir las dotaciones.

Éstas son sólo algunas de las observaciones formuladas. Sin embargo, Jenkins (1994) expresa dos salvedades que, a nuestro criterio, deben tenerse en cuenta. En primer término, la ya mencionada variedad en las estrategias de cambio de las firmas, que pueden adoptar algunas técnicas, adaptándolas a su realidad, y desechar otras. Por consiguiente, no tiene gran validez pronunciarse sobre "los nuevos modelos organizacionales" en general, sin antes haber examinado las formas concretas de implementación de los mismos.

En segundo término, la percepción que los operarios tienen acerca de la organización del trabajo depende de muchos factores, entre ellos, la clase de "contrato psicológico" establecido entre los trabajadores y la empresa. Esto último es muy importante, en tanto algunas de las innovaciones implementadas -por ejemplo, la Calidad Total- persiguen el compromiso de los trabajadores con los objetivos de productividad y calidad de la firma. Esto remite a las distintas formas de resolver el problema de la implicación de los asalariados, que abordaremos más adelante. Por otro lado, esta observación recupera la importancia que tiene para el debate en torno a los efectos de los nuevos modelos organizativos sobre las condiciones de trabajo el punto de vista de los propios operarios, que muchas veces es dejado de lado en los análisis.

2.2.5. El debate en torno a la evolución de las calificaciones

Otra discusión teórica importante se desarrolla en torno a las calificaciones. El concepto de calificación ya es de por sí problemático, puesto que presenta diferentes significados, que varían históricamente. Distintos autores (Lichtenberger, 1992; Riquelme, 1992; Stroobants, 1994) señalan que esto se debe a que la definición de las calificaciones es objeto de conflictos y negociaciones entre actores sociales. Es a partir de tales conflictos que se valorizan ciertas capacidades y se ignoran otras.

"La calificación nunca se reduce a la competencia poseída o aplicada por un individuo. Está siempre en la intersección entre algo individual (sus cualidades), y algo social (la manera de calificar esas cualidades, de asociarlas a otras, de reconocerles un valor). Desde el punto de vista de su utilidad, se la llama más bien competencia y desde el punto de vista de su valor se habla más bien de clasificación" (Lichtenberger, 1992: 29).

Por eso no es de extrañar que ante las grandes transformaciones experimentadas por las empresas se reabriera el debate acerca de las calificaciones. En efecto, a medida que se multiplican los estudios sobre las nuevas tecnologías y formas de organización del trabajo, surgen evidencias de que las mismas demandan la movilización por parte de los trabajadores de nuevas competencias⁹. Así, por ejemplo, la automatización transforma el contenido del trabajo obrero, relegando a segundo término habilidades como la fuerza física o la destreza manual y requiriendo en cambio nuevas capacidades de percepción, de razonamiento y de resolución de problemas (Lichtenberger, 1992; Stankiewicz, 1991; Stroobants, 1994). La autonomía en el trabajo requiere el desarrollo de capacidades de análisis e iniciativa por parte de los operarios, como así también la incorporación de criterios de rentabilidad y eficiencia para una gestión eficaz en el puesto. El trabajo en equipo y la multiplicación de grupos de expresión (tales como los círculos de calidad) conllevan la revalorización de las aptitudes sociorrelacionales y de cooperación (Lichtenberger, 1992).

A su vez, tanto los cambios organizacionales como los tecnológicos tienden a aumentar la importancia relativa del "saber-hacer analítico", "que requiere una base conceptual, una aproximación intelectual" (Riquelme, 1992: 202) en detrimento del "saber-hacer empírico", surgido de la relación práctica del trabajador con su medio de trabajo. Tales cambios también demandan de los operarios una comprensión más global y un conocimiento más profundo de los procesos y escenarios (esto es, un "saber-hacer general y exhaustivo"), en comparación con el "saber-hacer parcial", referido a una porción acotada del proceso de trabajo, propio del taylorismo (Riquelme, 1992).

Este tipo de evolución viene a refutar la tesis clásica de la descalificación progresiva del trabajo obrero como consecuencia del avance tecnológico, desarrollada durante los años '50-'60, época de auge del taylorismo (Cavestro, 1991; Riquelme, 1992; Stroobants, 1994). No obstante, no hay unanimidad en los términos de tal impugnación (Stroobants, 1994).

⁹ La noción de competencia, crecientemente utilizada en la actualidad, no tiene tampoco una definición unánime. Sin embargo, todas las definiciones coinciden en que la competencia se refiere a cierto recorte de conocimientos, de saber-hacer, de conductas-tipo, de tipos de razonamiento y aptitudes que se ponen en acción para la realización del trabajo (Gallart y Jacinto, 1995; Lichtenberger, 1992; Stroobants, 1994). Es decir, "la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento" (Gallart y Jacinto, 1995).

Algunos autores consideran que esta tesis ya no es correcta en la actualidad, pero lo fue en su momento, durante el período de hegemonía del taylorismo-fordismo. Este esquema organizativo, justamente, "vacía" de inteligencia las operaciones de producción, concentrando la misma en las tareas de diseño y concepción de la oficina de métodos.

Otros autores, tomando en cuenta los últimos resultados de las ciencias cognitivas, rechazan la validez de la tesis de la descalificación también para el pasado. En efecto, "se redescubre, a la luz de la ergonomía y de la psicología especialmente, la amplitud de las estrategias cognitivas que subyacen, hoy como ayer, a las tareas aparentemente rutinarias"¹⁰ (Stroobants, 1994: 178).

Por último, existe un tercer razonamiento, que considera las calificaciones como una "construcción social". A partir de las observaciones de los autores que adhieren a la segunda postura, se desprende que las competencias reales movilizadas en la ejecución del trabajo pueden ser valorizadas o no, según los parámetros que se tomen. Esta última corriente considera que la valorización de ciertas competencias depende de procesos sociales en los que intervienen distintos actores. Es necesario, pues, estudiar estos procesos de negociación en el mercado laboral a partir de los cuales adquieren valor relativo determinadas capacidades. De más está decir que este enfoque tiene mucho que ver con el marco teórico general que enmarca la presente investigación, que se refiere precisamente a las luchas simbólicas por la construcción de una determinada "visión" de la realidad en el mundo del trabajo -lo cual incluye los criterios de valoración dominantes en dicho ámbito-.

Lichtenberger distingue tres tipos diferentes de competencias, que remiten a distintos modos de adquisición de calificaciones:

- los **saberes**, "que conciernen a los conocimientos, ya sean prácticos o teóricos, y sugieren a la vez recortes más bien disciplinarios y formaciones en el sentido escolar del término" (1992: 34). Vale decir, que los "saberes" se adquieren en ámbitos de capacitación formales, en el sistema educativo o dentro de la propia empresa;
- los **saber-hacer**, referidos a las habilidades manuales, a los saberes empíricos, a los artificios del oficio, como así también a la capacidad de resolución de problemas a partir del conocimiento experiencial del entorno de trabajo (Lichtenberger, 1992:35; Stroobants 1994: 180). Ellos son difíciles de codificar y se adquieren fundamentalmente a través del aprendizaje en el puesto, por lo que son frecuentemente subestimados.
- los **saber-ser** o **saberes sociales**, es decir, las capacidades sociorrelacionales y de comunicación, los comportamientos profesionales, las representaciones, que se aprenden a lo largo del proceso de socialización, en función del origen, las experiencias y la trayectoria de las personas. "Allí donde predominan los saber-ser, también predominan por lo general los modos de selección sobre los modos de capacitación, porque estos saberes son de azarosa adquisición" (Lichtenberger, 1992: 35).

Las innovaciones tecnológicas y organizacionales han conducido a cambiar los criterios de valoración de estos diversos tipos de competencias (y a valorar nuevas capacidades dentro de cada tipo).

¹⁰ "... on redécouvre, à la lumière de l'ergonomie et de la psychosociologie notamment, l'ampleur des stratégies cognitives qui sous-tendent, aujourd'hui comme hier, les tâches apparemment routinières".

Así, las nuevas tecnologías conllevan la desvalorización de todo lo que es automatizable y, por el contrario, revelan la importancia del "sentido general de la situación", de la comprensión del contexto, que es muy difícil de incorporar a las máquinas. Esta comprensión es fundamental para el manejo de las instalaciones automatizadas, donde lo importante es prevenir los incidentes y resolver los imprevistos (esto es, gerenciar la incertidumbre). Al mismo tiempo, la robótica ha puesto en evidencia la virtuosidad de los movimientos más simples¹¹. "La complejidad de las actividades rutinarias, de las performances sensoriomotrices, resentida por toda persona que debe paliar una discapacidad accidental, deviene notoriamente reconocida al momento de codificarlas. A partir de ese momento, las competencias que desafían la formalización ya no son la razón lógica o la racionalidad estratégica, sino los saber-hacer y la experiencia de las situaciones"¹² (Stroobants, 1994: 188). A la luz de estas observaciones, estos "saber-hacer" adquieren una nueva significación.

Otro tipo de competencias que adquieren relevancia a partir de la incorporación de nuevas tecnologías y, sobre todo, de innovaciones organizacionales son los "saber-ser", en particular, todo lo que tiene que ver con los comportamientos sociorrelacionales y comunicacionales, que resultan vitales para el éxito de métodos tales como los grupos de mejora continua o círculos de calidad o el trabajo en equipo, como ya mencionamos. También la capacidad de desarrollar actitudes autónomas tiene que ver con estos "saber-ser" adquiridos a partir de la trayectoria social del individuo.

No obstante, en función de lo enunciado precedentemente (el carácter de "construcción social" de la valorización de las competencias), Stroobants (1994: 82) afirma que esta valoración desde el punto de vista de la utilidad no tiene necesariamente que derivar en un aumento del valor de estas competencias en el mercado laboral (nos hallamos así nuevamente ante las dos "caras" de la calificación mencionadas por Lichtenberger: la competencia y la clasificación).

"Las diferencias entre los hombres y las máquinas no son banales, pero son banalizadas en el mercado de trabajo; ellas no son suficientes para distinguir a los trabajadores entre sí. Las capacidades más comunmente compartidas devienen allí invisibles, es decir, literalmente incalificables. Por lo tanto, es particularmente aventurado seducir con la posibilidad de que los individuos puedan valorizar tales competencias en el mercado"¹³ (Stroobants, 1994: 199).

¹¹ En este caso se registran dos movimientos de tendencia contraria: por un lado, se pone de manifiesto la complejidad de las estrategias cognitivas involucradas en las habilidades sensoriomotrices, pero por el otro la automatización tiende a eliminar las actividades manuales. Sin embargo, precisamente por las dificultades registradas en la automatización de determinadas funciones, ésta no es aún completa, sino que subsisten tareas manuales.

¹² "La complexité des activités routinières, des performances sensoriomotrices, ressentie par toute personne qui doit pallier un handicap accidentel, devient notoirement reconnue au moment de les codifier. Dès lors, les compétences que défient la formalisation ne sont plus la raison logique ou la rationalité stratégique mais le savoir-faire et l'expérience des situations".

¹³ "Les différences entre des hommes et des machines ne sont pas banales, mais elles sont banalisées sur le marché du travail; elles ne suffisent pas à distinguer les travailleurs entre eux. Les capacités les plus communément partagées y deviennent invisibles, c'est à dire littéralement incalifiables. Aussi est-il

De hecho, en el próximo apartado veremos que los nuevos métodos de gestión basados en las competencias determinan, en la práctica, la desvalorización de los saberes experienciales frente a los conocimientos más técnicos, adquiridos a través de cursos de capacitación.

2.2.6. La "lógica de las competencias"

La preocupación por las competencias requeridas por las nuevas tecnologías y formas de organización, ha dado lugar al surgimiento de un nuevo modelo de gestión de los recursos humanos basado en una "lógica de las competencias" (Zarifian, 1991), que incluye "nuevas formas de reclutamiento, promoción, capacitación y remuneración" (Gallart y Jacinto, 1995). El mismo opone las competencias (que, como hemos visto, remiten a los saberes que se ponen en juego en la realización del trabajo) a la calificación profesional, entendida como "la capacidad de desempeñar un conjunto de tareas complejas e interdependientes relacionadas con un oficio o un campo ocupacional" (Gallart y Jacinto, 1995), acreditada por el diploma o por la ocupación de puestos definidos dentro de la organización. La diferencia fundamental entre ambos conceptos es el carácter "cerrado" de la calificación profesional, ligada a un determinado oficio, versus la flexibilidad e inestabilidad de las competencias, que varían de acuerdo al contenido del trabajo concreto. De esta manera, la idea de "competencias" aparece más adecuada a los continuos cambios que hoy experimentan las empresas.

Poner el acento en las competencias significa, por un lado, tener en cuenta las capacidades ya adquiridas por los asalariados a través de la formación y la experiencia previa (es así que se habla de "organización valorizante") y, por otro lado, desarrollar en ellos las competencias requeridas por los nuevos contenidos de trabajo, a fin de que puedan adaptarse a los mismos (esto se refleja en la expresión "formación calificante"). Esto último se logra fundamentalmente a través de la formación en la empresa (Tanguy, 1994). Surge entonces la diferenciación entre competencias adquiridas (las poseídas por el trabajador), requeridas (por la organización del trabajo específica de la empresa) y validadas (es decir, acreditadas a través de la formación y del desempeño efectivo de las tareas).

A partir de distintos estudios empíricos (Zarifian, 1991; Rachid, 1995; Leite, 1992; Tanguy, 1994), podemos delinear las características salientes del modelo de gestión basado en las competencias. En primer lugar, se trata de definir los perfiles operarios deseados, en términos de competencias requeridas. Éstas últimas se determinan a partir del análisis de las funciones a desempeñar en cada puesto, teniendo en cuenta los objetivos de la empresa en términos de operación de nueva tecnología, incorporación de esquemas organizativos innovadores y desarrollo de nuevas actitudes en los trabajadores (por ejemplo, cooperación, involucramiento, iniciativa). Se construyen así referenciales de actividades y competencias que constituyen la base para el diseño de módulos de capacitación.

Para alcanzar tales perfiles se implementan distintas políticas. Así, se nota una modificación en los procedimientos de incorporación de personal: se intenta elevar el nivel de educación formal de los ingresantes, aún para las categorías obreras (Leite, 1992; Rachid, 1995; Zarifian, 1991). Así, en muchos casos, "la posesión de un título del nivel medio se convirtió en el umbral mínimo para acceder a un puesto de trabajo"¹⁴ (Zarifian, 1991: 105). Con los nuevos métodos de selección se busca incorporar operarios con una mejor capacidad técnica, pero también con una mentalidad distinta, más abierta a los cambios (Leite, 1992).

Por otro lado, como lo señalamos anteriormente, cobra importancia la formación en la empresa como modo de superar la brecha entre competencias adquiridas y requeridas. Un paso previo es la evaluación de las capacidades poseídas por los trabajadores, lo que se hace a través de tests o de "balances de competencias" (Gallart y Jacinto, 1995; Rachid, 1995). A partir de la comparación de sus resultados con los requerimientos del puesto, se determinan las necesidades de capacitación de los trabajadores.

De esta manera, la formación se convierte en un requerimiento para acceder a los puestos de trabajo. Es así que, en algunas firmas, se desarrollan planes de carrera basados en la capacitación, según los cuales los operarios van ascendiendo en la escala profesional en función de los cursos realizados (Rachid, 1995; Tanguy, 1994). Vemos así que esta "lógica de las competencias" también afecta los sistemas de clasificación y promoción tradicionales, tema al cual nos referiremos más adelante.

Para finalizar la presentación del modelo de gestión de los recursos humanos basado en las competencias, mencionaremos algunas observaciones de los autores consultados, que abren nuevos interrogantes. En principio, este modelo tiene en cuenta y valoriza los saberes adquiridos por los trabajadores en la práctica, a lo largo de su experiencia profesional, ya que, como vimos, la noción de competencias remite a un conocimiento inseparablemente ligado a la realización de las tareas. No obstante, los métodos de validación de las competencias conducen finalmente a relegar este tipo de saberes en detrimento de conocimientos más técnicos, adquiridos a través de cursos de formación.

"...En las prácticas de empleo, y particularmente en la siderurgia, la 'lógica de las competencias' intenta individualizar las modalidades de la calificación. Técnicamente, ella encuentra las mayores dificultades en definir criterios independientes de las normas escolares y de la lógica de los puestos. El problema reside siempre en definir un referencial para 'hacer la interfase' entre competencias adquiridas y requeridas. El resultado de esta *job evaluation* no es otro que una lista de tareas precedidas por 'ser capaz de'. Las grillas hacen intervenir tipologías que reenvían a saberes jerarquizables, los cuales reenvían a las tareas (capacidad de...)." (Stroobants, 1994: 198-199) "Los 'saber-hacer' catalogados son definidos como capacidad de efectuar tal tipo de tarea; pero para ponderarlos, se tienen en

¹⁴ Esto, no obstante, depende de la oferta de mano de obra con dicho nivel de escolaridad. En Brasil, por ejemplo, ésta es escasa y tal requerimiento resulta difícil de poner en práctica. No obstante, se exige escolaridad primaria, lo que también representa un aumento de nivel en relación con las características de la fuerza de trabajo de ese país (por ejemplo, en San Pablo, en 1992, el 70 % del personal ocupado en la industria no tenía la primaria completa [Leite, 1991: 148]).

cuenta los 'saberes asociados', reflejando la jerarquía de las materias escolares y el poder selectivo de las matemáticas."¹⁵ (Stroobants, 1994: 198)

Por otra parte, Tanguy (1994:213) señala que con este método de gestión la capacitación deja de ser un derecho de los trabajadores para convertirse en una obligación. Efectivamente, como hemos visto, la formación pasa a ser una condición para acceder a los puestos de trabajo y para ascender en la carrera profesional. Esto es así porque se supone que es ella la que permitirá la adaptación de los operarios a las nuevas tecnologías y formas organizacionales. Como consecuencia, la capacitación se transforma en un criterio de selección. "Hay una tendencia a que una mejor formación se torne necesaria, principalmente para seguir trabajando en las grandes empresas. En este contexto, los trabajadores que presenten mayor dificultad para dominar nuevos conocimientos y no se adapten a las nuevas características de la organización del trabajo tienden a ser excluidos" (Rachid, 1995: 101)

Todo lo mencionado no conduce a una valorización de las competencias poseídas por los operarios, sino todo lo contrario: al evaluar en base a criterios post-fordistas a trabajadores que desarrollaron sus saberes y disposiciones en organizaciones tayloristas-fordistas, tiene lugar un proceso de "producción de incompetencia". "En efecto, los trabajadores que no respondan a los nuevos criterios con los cuales se define al 'obrero del futuro', o que por múltiples razones no demuestren voluntad para capacitarse o evolucionar, son declarados incompetentes. Esta afirmación resulta demasiado absoluta si tenemos en cuenta que hasta el momento y durante largos años, esos trabajadores fueron considerados obreros industriales, en posesión de una calificación real, sin que se hubieran cuestionado sus saberes y sus prácticas" (Zarifian, 1992: 104).

Tanguy (1994: 221) pone el acento en el carácter "inestable" de las competencias, en tanto ellas deben ser continuamente validadas y ampliadas (en el ejercicio del trabajo, pero también fuera de él, en instancias de evaluación). El oficio se adquiere de una vez para siempre (a lo sumo, se puede mejorar el dominio del mismo), pero en el caso de las competencias, el trabajador debe probar periódicamente su "adecuación al puesto" o su derecho a ser ascendido.

Por último, esta autora considera que la "lógica de las competencias", si bien se presenta como un modelo de gestión que garantiza un trato igualitario a todas las categorías profesionales (eliminando las diferenciaciones entre distintas áreas de actividad tales como producción, mantenimiento, administración, etc.), en la práctica favorece la carrera profesional de los técnicos en detrimento del resto de la población obrera. Los técnicos, egresados de la escuela secundaria, poseen disposiciones adquiridas durante su socialización (especialmente en el sistema escolar) que facilitan un buen desempeño de acuerdo a los

¹⁵ "Dans les pratiques d'emploi, et notamment dans la sidérurgie, la 'logique des compétences' tente d'individualiser les modalités de la qualification. Techniquement, elle rencontre les plus grandes difficultés à définir des critères indépendants des normes scolaires et de la logique des postes. Le problème reste toujours de définir un référentiel pour 'interfacer' compétences acquises et requises. Le résultat de cette *job evaluation* n'est rien d'autre qu'une liste de tâches précédées par 'être capable de'. Les grilles font intervenir des typologies que renvoient à des savoirs hiérarchisables, lesquels renvoient à des tâches (capacité à...)." "Les savoir-faire répertoriés sont définis comme capacité à effectuer tel type de tâche; mais pour les pondérer, des 'savoirs associés' sont mis à contribution, reflétant la hiérarchie des matières scolaires et le pouvoir sélectif des mathématiques."

criterios de valoración de este modelo de gestión. Así, ellos están acostumbrados a situaciones de aprendizaje en aula y dominan además el lenguaje técnico y los símbolos abstractos, lo que no sólo les otorga ventajas en la capacitación sino también les permite ubicarse mejor en la organización, entendida como sistema de puestos jerarquizados, y utilizar acertadamente las posibilidades de carrera brindadas. Lo contrario ocurre con los operarios de menor nivel educativo, ingresados tempranamente al mundo del trabajo industrial, cuyos esquemas de pensamiento se construyeron a partir de la práctica (Tanguy, 222-225).

Si nos hemos detenido a examinar en detalle este modelo de gestión de los recursos humanos basado en las competencias, es porque el mismo, como veremos, forma parte de las estrategias de transformación encaradas por las empresas estudiadas. De modo que las observaciones realizadas en este marco teórico serán retomadas al examinar la información empírica sobre los procesos de cambio.

2.2.7. La crisis de los sistemas de clasificación

Al hablar de categorías profesionales, entran en juego tres elementos: la organización del trabajo, que determina el contenido de los puestos de trabajo; las competencias o capacidades necesarias para ocupar los mismos; y la remuneración y status asociados a ellos. Durante el período de vigencia del taylorismo, los dos primeros términos habían alcanzado cierta estabilización, por lo que las discusiones sobre la clasificación se centraban en lo salarial (Lichtenberger, 1992: 27).

Así, por ejemplo, en nuestro país, los convenios colectivos fijaban una estructura de categorías en función de la calificación de las tareas a cumplir, definiendo para cada categoría un monto salarial específico. Al mismo tiempo, incluían un listado de puestos para cada actividad, asignando a cada uno de ellos una categoría determinada (Bunel, 1992: 193-200). En principio, tal clasificación estaba sujeta a revisión, pero en la práctica ésta no era frecuente (en parte, por los largos períodos de suspensión de la negociación colectiva, pero no sólo por esta razón, ya que en 1988, al reanudarse luego de 13 años la vigencia de la misma, el esquema de clasificación no fue modificado, sólo se reajustaron las remuneraciones).

Ahora bien, como hemos visto, las formas de organización del trabajo y las competencias movilizadas en la realización del mismo están en plena transformación. Esto no puede menos que afectar también los sistemas de clasificación vigentes, que deben ser adaptados al nuevo contexto. En particular, interesa la construcción de esquemas novedosos que premien el desarrollo de las capacidades requeridas por las nuevas modalidades organizativas.

Lichtenberger (1992: 36-37) menciona dos tentativas en tal sentido. Por un lado, la "clasificación por criterios clasificantes", que consiste en la definición de criterios en base a los cuales evaluar las posiciones de trabajo. Los mismos suelen estar relacionados con las competencias que la empresa valora (por ejemplo, autonomía, responsabilidad, capacidades relacionales), pero también aparecen otros elementos, tales como los esfuerzos físicos o

mentales exigidos por el puesto. Para cada criterio (o subcriterio) se determina una escala de medida y un peso relativo, de modo que, al evaluar un puesto, se le asigna un puntaje de acuerdo al grado de exigencia que presenta en términos de los criterios elegidos. Este puntaje constituye en sí mismo la clasificación o puede ser traducido en una categoría profesional.

Lichtenberger afirma que un mérito de este sistema es "conducir la discusión sobre la clasificación de los puestos hacia un nivel más próximo al trabajo real y en consecuencia, poder tomar en cuenta de un modo efectivo las formas particulares de organización del trabajo, las adquisiciones reales de los individuos y su manera de ocupar el empleo. En cambio, interesándose en el empleo y en las competencias más que en los oficios, ellas le dan la espalda a la constitución de categorías transversales a las empresas." (1992: 36).

El segundo método se basa en la reducción del número de categorías y la individualización de los salarios, a través de la multiplicación de premios individuales y grupales ligados al cumplimiento de objetivos de productividad y calidad. Esto conlleva una pérdida de centralidad del sistema de clasificación en la determinación de las remuneraciones (Coriat, 1991: 312-313), cuyo monto efectivo pasa a depender en gran medida de tales primas variables. Es, pues, un caso de flexibilización salarial (Freysinet, 1991, 224).

De lo expuesto se desprenden dos consecuencias: en primer lugar, este esquema provoca un aumento de la heterogeneidad salarial intra-firma (en tanto los premios se otorgan individualmente o, sobre todo, a los grupos de trabajo); en segundo lugar, el salario de los trabajadores aparece ligado a los resultados de la empresa, lo que deriva en una diferenciación entre firmas.

Analizando la última observación, advertimos que en ambos métodos, la empresa se convierte en una instancia fundamental en la discusión salarial, ya que las remuneraciones se determinan a partir de condiciones definidas a ese nivel (la organización del trabajo y las competencias requeridas, en el primer caso; las performances individuales y grupales en el segundo). Esto implica una ruptura con la lógica fordista de difusión de los beneficios obtenidos por alguna categoría profesional (vía la negociación por rama). Por el contrario, se asiste a una fragmentación entre empresas, tanto en lo que hace a lo salarial como en la negociación colectiva.

Por otra parte, cabe aclarar que las metodologías presentadas por Lichtenberger son sólo dos intentos de resolver la mencionada crisis de los esquemas de clasificación vigentes durante el taylorismo-fordismo. Éste es, una vez más, un dominio abierto a nuevas respuestas e innovaciones.

Mencionamos anteriormente las tres "patas" de la clasificación. Es importante tener en cuenta la relación entre organización del trabajo, competencias requeridas y remuneración, ya que los dos primeros términos aluden a lo que el trabajador aporta en su trabajo (el contenido del mismo y las capacidades movilizadas), mientras que el último se refiere a lo que recibe como contrapartida. Lo que está en juego al reformular los sistemas de clasificación es, por lo tanto, la definición de nuevas modalidades de distribución de la riqueza creada en la empresa.

Esto adquiere particular relevancia con las nuevas formas de organización del trabajo, en tanto ellas requieren de una implicación activa de los asalariados en la gestión y mejoramiento de los procesos productivos. Surge el problema, entonces, de cómo lograr tal implicación. Coriat (1994 b: 12-21) menciona tres escenarios posibles.

En primer término, la implicación impuesta. En este caso, las nuevas modalidades organizativas son utilizadas primordialmente como instrumento de control social y de intensificación del trabajo (es el llamado "management by stress"). Al mismo tiempo, se da una dualización de la fuerza de trabajo, entre un núcleo con buena formación profesional - encargado de las funciones estratégicas-, al que se garantiza posibilidades de carrera, y una mayoría poco calificada y escasamente pagada. Se incorporan modelos de flexibilidad externa, tanto en lo que hace al empleo (modalidades de empleo precario, flexibilidad horaria) como a los salarios (el segundo modelo, de disminución del salario garantizado y establecimiento de primas ligadas al desempeño).

El segundo caso es el de la implicación incitada, propia de las empresas japonesas. Estas últimas realizan grandes inversiones en recursos humanos, tanto en lo concerniente a la calificación como al pago de los trabajadores. Es así que se garantiza a cada operario una carrera profesional y una mejora salarial paralela al tiempo pasado en la planta.

"Como las empresas invierten enormes sumas en formación no quieren perder a sus asalariados, porque se quedarían con los beneficios de su inversión. Entonces, para incitarlos a quedarse, los salarios crecen con el tiempo pasado en la empresa..." "...el tiempo pasado en la empresa se paga porque es calificación suplementaria: se aprende sin cesar" (Coriat, 1994 b: 18)

No obstante, estas contrapartidas derivan de convenciones no escritas, de una relación de confianza recíproca, y no de una negociación. Es así que Coriat presenta un último modelo, cuya referencia son las firmas alemanas y al cual denomina implicación negociada. En este caso, como en el anterior, la fuerza de trabajo presenta una alta calificación que genera una gran competitividad "no costo" (en particular, Coriat menciona la imagen de calidad de los productos, que permite obtener "rentas de calidad"). Pero los beneficios obtenidos por los trabajadores, salariales y en términos de condiciones de trabajo (por ejemplo, disminución de la duración de la jornada laboral), son producto de la negociación colectiva, que articula distintos niveles.

La aplicación de uno u otro modelo depende de las opciones estratégicas de las empresas (además, pueden darse combinaciones entre estos casos), pero también de la propia tradición cultural, empresaria y sindical de cada país. Así, el último caso supone un sindicalismo fuerte y protagonista. Sin embargo, muchos de los cambios que hemos analizado (en las tecnologías, la organización del trabajo y la gestión de los recursos humanos) socavan las bases de poder tradicionales de los sindicatos. Éste es el tema que analizaremos en el último punto del presente marco teórico, en el cual expondremos los desafíos que el sindicalismo debe enfrentar actualmente.

2.3. Desafíos para el sindicalismo

Anteriormente mencionamos que la industria argentina se desarrolló inicialmente según el modelo de sustitución de importaciones, caracterizado por una activa participación económica del Estado. En este mismo marco creció y se fortaleció el sindicalismo argentino, llegando a ser un actor central en la regulación del sistema social. Ahora bien, las estrategias sindicales tradicionales se adecuaron a este contexto: la acción gremial se jugaba fundamentalmente en el campo político, como presión sobre el Estado, con el objetivo de influir sobre las políticas públicas y poder así asegurar una distribución del ingreso más favorable para los trabajadores. Primaba entonces la negociación centralizada por rama, en la cual las conducciones de los gremios basaban su poder político en la capacidad de movilización y control de gran número de asalariados.

Este estilo de acción sindical entró en crisis frente al agotamiento del modelo de sustitución de importaciones. En efecto, como hemos visto, en los años '80, frente a las condiciones recesivas de la economía argentina, muchas empresas comenzaron a competir en el mercado internacional debiendo, para ello, implementar cambios estructurales a fin de poder responder a las demandas de calidad y flexibilidad de dicho mercado. Ahora bien, estas transformaciones -que se encuadran dentro de los paradigmas analizados- se dieron a nivel de las firmas, mientras que la negociación colectiva (al menos, la "oficial") continuaba desarrollándose¹⁶ a nivel de la rama. Es así que Bunel (1992), en un estudio sobre el sindicalismo argentino hacia fines de los '80, señala la dualización de las relaciones laborales.

Mientras que por un lado las cúpulas sindicales negociaban centralizadamente y mantenían el estilo de presión sobre el Estado¹⁷ (que seguía teniendo un papel decisivo en la fijación de los salarios), por el otro crecía la importancia de la negociación por empresa, tanto en la determinación de las remuneraciones como en la discusión de los cambios organizacionales. "Los delegados y las comisiones internas más cerca de las realidades concretas de la empresa acrecentaron su función, con gran influencia en la determinación de los salarios y de las condiciones de empleo. Por un lado, la paralización de la negociación obliga a encontrar soluciones locales; por el otro, la extremada centralización de las decisiones salariales tiende a ser soslayada en las empresas que deben afrontar problemas puntuales de empleo o grave deterioro del clima social; por último, la irregular y fluctuante actividad de cada empresa complica la gestión de la fuerza de trabajo" (Bunel, 1992: 220)

La presencia de estos dos niveles no es de por sí problemática. De hecho, su existencia obedece a la necesidad de adaptar los convenios colectivos "macro" a las

¹⁶ Esto cuando no estaba suspendida, lo que ocurrió entre 1975 y 1987. Este hecho también contribuyó a aumentar la importancia de la negociación a nivel de empresa. Al respecto, Bunel afirma: "No obstante, la gestión de la fuerza de trabajo o de los recursos humanos no fue decidida unilateralmente por los empleadores. Muchos han sido quienes trataron de dar más legitimidad a sus decisiones, buscando el acuerdo de los delegados y de las comisiones internas. (...) La consulta a la comisión interna y la discusión no siempre culminan en un acuerdo escrito. Una decisión unilateral, sin intercambios con los delegados, encontrará muchas dificultades en el momento de su aplicación. El interés empresarial no reside en probar fuerzas" (Bunel, 1992: 221).

¹⁷ Los 13 paros generales de la CGT contra el gobierno de Alfonsín testimonian la vigencia -y la ineficacia- de este estilo de acción sindical durante la década del '80, luego del retorno de la democracia.

realidades "micro" de las empresas. Lo que Bunel critica es la falta de articulación entre ambos niveles, en función de la cual las conducciones sindicales se divorcian de las reivindicaciones reales de sus bases y la acción de los delegados en la empresa aparece como acotada y falta de poder.

A comienzos de los años '90, ante la creciente apertura externa que precipitó las transformaciones en las firmas, y el retiro del Estado como regulador de la economía, el agotamiento del estilo tradicional de acción sindical se hizo evidente. Se inicia entonces una etapa de transición que aún hoy continúa, caracterizada por la fragmentación del sistema de relaciones laborales, la pérdida de poder de negociación de los sindicatos y la búsqueda por parte de estos últimos de estrategias novedosas para poder recuperar su rol activo en la construcción de nuevas formas de regulación social.

Ahora bien, la crisis del sindicalismo no involucra solamente el modelo de acción gremial vigente, sino también la propia legitimidad de este modo de representación de los trabajadores. Históricamente, tal legitimidad se fundaba en el rol activo que jugaba el sindicalismo en la construcción de la identidad de los trabajadores como actor social significativo. En efecto, como hemos visto, la constitución de un grupo social como actor colectivo depende de la existencia de discursos que contribuyan a crear su unidad y su identidad, ayudando al grupo a reconocerse como diferente de los otros. El sindicalismo ha generado desde siempre tales discursos, expresando en sus reivindicaciones los intereses y aspiraciones compartidos por los trabajadores en tanto tales y contribuyendo de ese modo a la creación de la autonomía del actor obrero. A su vez, también participó en la "producción" del actor obrero al proveer estructuras organizativas que reforzaron simbólicamente la identidad del mismo, cumpliendo funciones de expresión, movilización, organización y representación (Bourdieu, 1990: 274).

Sin embargo, actualmente, los diversos desarrollos que se están dando en las empresas afectan este papel histórico de la representación gremial. Por un lado, la desigual difusión de la automatización y de las nuevas formas de organización incrementa la heterogeneidad entre los trabajadores. Las situaciones laborales varían de empresa a empresa y, como consecuencia, las reivindicaciones y problemas a afrontar se diferencian. Pero aún más: como ya hemos mencionado, los nuevos métodos de gestión buscan la identificación del trabajador con los objetivos de la empresa, lo que redundaría en la corporativización de los intereses de los asalariados (Rojas, 1993: 175). En el mismo sentido actúan las modalidades salariales diferenciadas o la incorporación de nuevos operarios con un mayor nivel de instrucción y, por ende, distintas disposiciones e intereses.

De esta manera, se multiplican los ejes de diferenciación y fragmentación del colectivo de trabajo, lo que dificulta la tarea del sindicato. La fuerza de la acción sindical, efectivamente, reside en la unidad del movimiento obrero. Y hoy resulta cada vez más difícil la construcción de representaciones colectivas unificantes¹⁸. "Lo colectivo, la unidad, la

¹⁸ Esto se relaciona con lo que afirma Bourdieu acerca del "efecto de teoría", es decir, del poder del discurso de hacer visibles las divisiones sociales, iluminando lo que une internamente al grupo y lo que lo divide de otros grupos. Para que este efecto se realice, tal "teoría" o discurso debe estar "bien fundado en la realidad". Por eso, la probabilidad de que el discurso sea aceptado -construyendo de ese modo la identidad del grupo- es mayor cuantas más sean las propiedades y disposiciones en común que posean los individuos a los cuales se busca unir.